

Oestreich, Ottmar

Widerstandsphänomene in Supervisionsprozessen

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2014

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. nat. habil. Stephan Busse

Zweitprüfer: Dr. phil. habil. Traudl Alberg

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am

Bibliographische Beschreibung

Oestreich, Ottmar

„Widerstandsphänomene in Supervisionsprozessen“ – 2014 – 28 S. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Soziale Arbeit, Abschlussarbeit, 2014

Referat

Diese Arbeit beleuchtet Widerstandsphänomene in Supervisionsprozessen. In der vorliegenden Arbeit bewegt sich der Fokus der Darstellung vom Allgemeinen zum Besonderen, d.h. ich werde zu Beginn die fachlichen und theoretischen Voraussetzungen meines Supervisionsverständnisses beschreiben, meinen methodischen Hintergrund beleuchten und modellhaft einen Supervisionsprozess skizzieren. Der zweite Teil dieser Arbeit befasst sich mit Widerstandsphänomenen in Supervisionsprozessen. Allgemeinen fachtheoretischen Überlegungen zum Thema folgt die Darstellung ausgewählter Widerstandsphänomene. Hier stelle ich einen Bezug zu gemachten Erfahrungen mit Teams und Gruppen aus „supervisionsunerfahrenen“ Arbeitskontexten her. Den Abschluss der Arbeit bildet eine Gegenüberstellung von ausgewählten Widerstandsphänomenen und entsprechenden Handlungsoptionen.

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Fragestellung	2
3.	Fachlich-theoretische Überlegungen	3
3.1	Eigenes Supervisionskonzept	3
3.2	Supervisionsprozess – Idealkonstellation	4
3.2.1	Phasenmodell des Supervisionsprozesses	5
4.	Widerstand	8
4.1	Auswahl theoretischer Widerstandskonzepte	9
4.1.1	Allgemeine Darstellung	9
4.1.2	Systemische Perspektive	10
4.1.3	Psychodramatische Perspektive	11
4.2	Ausdruck von Widerstand	12
5.	Widerstand im Supervisionsprozess	14
5.1	Technischer Widerstand	16
5.1.1	Problemstellung	16
5.1.2	Ursachen und Intervention	16
5.2	Widerstand gegen den Supervisor	19
5.2.1	Problemstellung	19
5.2.2	Ursachen und Intervention	19
5.3	Widerstand gegen Veränderung	20
5.3.1	Problemstellung	20
5.3.2	Ursachen und Intervention	21
6.	Zusammenfassung - Rückblick auf Fragestellungen	25
7.	Literaturverzeichnis	28
	Selbständigkeitserklärung	

Widerstandsphänomene in Supervisionsprozessen

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit bildet den Abschluss meiner dreieinhalbjährigen Ausbildung zum Supervisor. Im Mittelpunkt dieser Arbeit sollte ursprünglich das Thema „Arbeit mit supervisionsunerfahrenen Teams und Gruppen“ stehen. Während meiner Supervisionsausbildung und meiner praktischen Arbeit als Supervisor begegnete mir immer wieder die Frage, was mache ich, wenn das Team / die Gruppe heute kein Thema hat? Was ist, wenn die Teilnehmenden keinen Fall einbringen und niemand ein Anliegen formuliert. Was sind die Ursachen hierfür? Im Verlauf wurde mir zunehmend klarer, dass dieser Fokus zu kurz greift und mein Anliegen nur zum Teil beleuchtet. Ich veränderte den Schwerpunkt dieser Arbeit und erweiterte meinen Blick auf „Widerstandsphänomene in Supervisionsprozessen“. Einige Fragestellungen, die sich in der Arbeit mit den Supervisanden für mich ergaben, sollen in dieser Arbeit im Zentrum stehen. Eine umfassende Literaturrecherche über theoretische Widerstandskonzepte in den verschiedenen Schulen der Supervision unterstützt mich in der Reflexion meiner gemachten Erfahrungen als Supervisor und ermöglicht es mir, meine supervisorische Wahrnehmung zu schärfen. Mir ist bewusst, dass ich mit dieser Arbeit nur einen Ausschnitt bearbeiten und nicht das vollständige Spektrum über Widerstandsphänomene abdecken werde. Neben einer grundsätzlichen Haltung zu Widerstandsphänomenen konzentriere ich mich in dieser Arbeit auf bestimmte Erscheinungsformen von Widerstand. Ich sehe in diesen ausgewählten Widerstandsformen eine gute Möglichkeit für mich, auftretenden Widerstand als Erkenntnisquelle für meine Arbeit zu nutzen um entsprechende Handlungsoptionen zu entwickeln, mit denen ich zukünftig arbeiten werde.

2. Fragestellung

Während meiner Supervisionsausbildung und meiner praktischen Arbeit als Supervisor begegneten mir wiederkehrend u.a. folgende Fragen:

- Was ist, wenn die Teilnehmenden keinen Fall/kein Thema einbringen, wenn niemand ein Anliegen formuliert?
- Sind die Teilnehmenden möglicherweise zur Supervision verpflichtet und was bedeutet dies für die gemeinsame Arbeit?
- Welche Formen von Widerstand können Bestandteil eines Supervisionsprozesses sein und wie gelingt es, in kritischen Situationen im Supervisionsprozess anschlussfähig zu bleiben.

Diese und andere Fragestellungen möchte ich mit der vorliegenden Arbeit beleuchten.

Soweit im Folgenden Berufs- Gruppen- und / oder Personenbezeichnungen Verwendung finden, so ist auch stets die jeweils weibliche Form gemeint. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

3. Fachlich-theoretische Überlegungen

3.1 Eigenes Supervisionskonzept

Mein supervisorisches Selbstverständnis und Handeln ist geprägt von Werten, die auf humanistischen Grundüberzeugungen beruhen sowie der eigenen Berufsbiografie. Die Grundlage meiner supervisorischen Arbeit bildet ein integrativ-systemisch-lösungsorientierter Ansatz aufbauend auf Elementen und Methoden der System-/ Kommunikationstheorie sowie des Psychodramas. Mir ist ein ganzheitliches, systemisches Denken und Handeln bei der Bearbeitung von Problemen und dem Entwickeln von Lösungen in sozialen Systemen nützlich. Meine Haltung ist von einem humanistischen Menschenbild geprägt, das in jedem Menschen eine in sich eigenständige Persönlichkeit sieht und die Verschiedenartigkeit der Menschen respektiert. Jeder Mensch verfügt über das Potential eigene Lösungen für Ziele und Probleme zu entwickeln (im Sinne eines autopoietischen Systems). Er ist sein eigener Experte. Jedoch ist es dem Individuum nicht immer möglich, dieses Expertentum abzurufen. Indem es gelingt, vorhandene Ressourcen zu aktivieren und auszubilden, schafft Supervision die Möglichkeit, neue Handlungsoptionen mit und für den Ratsuchenden zu entwickeln.

Grundlage meiner beratenden Tätigkeit sind die Klienten zentrierten Basisvariablen Wertschätzung, Empathie und Selbstkongruenz. Damit ermögliche ich dem Klienten, sich zu öffnen, eigene Schwächen zu zeigen, Gefühle zu offenbaren, Widerstände abzubauen und neue Lösungen zu entwickeln. Meine supervisorische Arbeit ist geprägt von Allparteilichkeit, Neugier und Respekt den beteiligten Personen gegenüber, gepaart mit einer angemessenen Respektlosigkeit und Humor, handlungsleitende Ideen und Gedanken infrage zu stellen.

Mir ist wichtig, systemisches Denken und Handeln mit Elementen des handlungsorientierten Psychodramas zu verbinden. Ausgerichtet an der spezifischen Situation und dem jeweiligen Bedarf von Supervisanden und Auftraggeber soll der Einsatz von systemischen und psychodramatischen Elementen durch sich ergänzende kognitive und darstellende Methoden beider Ansätze zu einer gelingenden supervisorischen Arbeit führen. Zu meinem Methodenspektrum zähle ich systemische Elemente wie Hypothesenbildung,

zirkuläres Fragen, *Reflecting Team*, Metaphern, *Reframing* (vgl. von Schlippe/ Schweitzer, 2012, S. 199 ff.) Aus dem Psychodrama fließen bevorzugt Techniken wie Anwärmen, Doppeln, Rollentausch, Spiegeln und *Sharing* sowie kleine Arrangements wie leerer Stuhl, Standbild, Skulptur, Soziales- und Rollenatom in mein supervisorisches Handeln ein (vgl. von Ameln, Gerstmann, Kramer, 2009, S. 28 ff). Im Umgang mit Widerstandsphänomenen und der Widerstandsbearbeitung bieten sich das Doppeln, der Rollentausch, Spiegeln, der Einsatz von Metaphern sowie Fragetypen wie Zukunftsfragen an. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit verschiedenen Widerstandskonzepten, einzelnen Formen von Widerstand sowie Widerstand im Supervisionsprozess erfolgt im übernächsten Kapitel.

3.2 Supervisionsprozess - Idealkonstellation

Supervision befasst sich im arbeitsweltlichen Kontext mit den Bereichen Person (Ich), der Funktionsrolle im Kontext einer Organisation und der eigenen Professionsrolle sowie den jeweiligen Beziehungen zueinander. Die Bearbeitung dieser Bereiche erfordert unterschiedliche Settings, je nach Art der Anfrage des Kunden. Der Supervisor ist gefragt, das passende Setting für die Problemstellung zu wählen und zu kommunizieren. In Supervision finden die Beratungsformen Einzel-, Team- oder Gruppensupervision Anwendung (neben Anderen wie Balintgruppenarbeit, Teamentwicklung) (vgl. Pühl, 1994, S. 19). In der Einzelsupervision steht die Arbeit mit dem Klienten in Form von Fallsupervision ebenso im Fokus wie die eigene berufliche Rolle im Kontext der Organisation. Weiterhin kann die Person des Supervisanden in Verbindung mit der eigenen Berufsbiographie Thema der supervisorischen Arbeit sein. Neben der klassischen Fallarbeit kann eine Teamsupervision die (Problem)Ebenen Teambeziehungen untereinander und Außenbeziehungen des Teams im Kontext der Organisation beinhalten. Gruppensupervision kann neben der Arbeit am Fall den entstehenden Gruppenprozess in der gemeinsamen Supervisionsarbeit zum Thema haben, wenn dieser die Fallarbeit behindert. (vgl. Busse, Settings und Formen, Handreichung BASTA e.V. 2012)

3.2.1 Phasenmodell des Supervisionsprozesses

Dieses Phasenmodell stellt einen theoretischen Supervisionsprozess dar und soll als strukturgebendes Gerüst dem Supervisionsprozess dienen. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen erläutert. Der Kernprozess wird im Hinblick auf Widerstandsphänomene ausführlicher beleuchtet. Die Prozessstruktur ist in der Literatur mit kleinen Abweichungen immer ähnlich beschrieben. In dieser Arbeit orientiere ich mich weitestgehend an dem Modell von K. Rappe-Giesecke (vgl. Rappe-Giesecke, 2008 105-140).

Erstkontakt

Bereits vor dem Beginn der ersten Sitzung beginnt die konkrete Beziehungsarbeit zwischen Auftraggeber bzw. Supervisanden und Supervisor, meist in einem Vorkontakt am Telefon oder einer schriftlichen Anfrage bzw. einer Vermittlung über einen Dritten. Von Bedeutung ist hier bereits, wer hat den Kontakt aufgenommen, wer hat den Supervisor und warum ausgesucht, wo soll ein Erstes Gespräch stattfinden und wer nimmt daran teil (vgl. Pühl, 1990, S. 162). Im Erstkontakt wird die Bereitschaft für eine gemeinsame Zusammenarbeit angefragt.

Erstgespräch

Hier erhält der Supervisor bereits Informationen in komprimierter Form, die im späteren Verlauf Teil des Supervisionsprozesses sein können. Der Supervisor selbst vermittelt ein erstes Bild über sich. Sein Habitus, sein Rollenverständnis, sein fachliches Auftreten, welche Sprache benutzt er, welche Fragen stellt er, sein äußeres Erscheinungsbild, wie steht er im Kontakt zu den Gesprächspartnern. Und umgekehrt ist es wesentlich, ob dem Supervisor die Personen, die ihm begegnen sympathisch sind, bzw. welche Phantasien sie bei ihm auslösen? Und: welche Informationen erhält er über den Supervisionsbedarf? Bereits in dieser Phase kann sich schon die Frage nach dem Zustandekommen eines Kontrakts klären. Übertragungen und Gegenübertragungen beginnen, Abwehrmechanismen werden in dieser Phase möglicherweise schon aktiviert, die im Laufe eines Prozesses wirksam bleiben können (vgl. Rappe-Giesecke in Pühl, 1994, S. 22-25).

Kontrakt Supervision

Es ist immer sinnvoll, einen klaren Fokus, eine konkrete Zielsetzung der gemeinsamen Arbeit zu formulieren. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die

Fragen zu stellen, woran der Kunde erkennen könne, ob das Ziel der Beratung erreicht wurde und was nach einem gelungenen Supervisionsprozess für ihn anders wäre. Über die klare Zielsetzung hinaus ist es sinnvoll, die Anzahl der Sitzungen festzulegen (z.B. 10 Sitzungen oder einen zeitlichen Rahmen setzen). Auch wenn es dem Kunden um kein konkretes Arbeitsproblem in der Supervision geht und die Beratung eher zur Selbstreflexion der eigenen Arbeit dient, sollte der Arbeitsauftrag limitiert sein. Am Ende kann es durchaus sinnvoll und wünschenswert sein, eine neue Vereinbarung mit einem neuen/ veränderten Fokus abzuschließen.

Kernprozess

Ist der Kontrakt geschlossen, beginnt der eigentliche Supervisionsprozess (von mir Kernprozess genannt) – die Supervisionssitzungen. Je nach Anfrage handelt es sich hierbei um eine Einzelsupervision, eine Team- oder Gruppensupervision. Die unterschiedlichen Abläufe einer Sitzung, je nachdem, ob es sich um eine Fallarbeit, eine Selbstthematisierung in einer Team- oder Gruppensupervision handelt oder um die Betrachtung eines Teams im Kontext seiner Organisation geht, sollen nicht Bestandteil dieser Arbeit sein. Vielmehr dient dieser Abschnitt zur Vorbereitung auf das nächste Kapitel, das das Thema Widerstände im Supervisionsprozess behandelt.

Im Leistungssport gehört ein angemessenes Aufwärmen des Körpers zur Vorbereitung auf die anstehende Aufgabe und zum Schutz des Körpers vor Verletzungen. Ein angemessenes „Aufwärmen“ in der Supervision dient der psychischen und sozialen Vorbereitung auf die gemeinsame Arbeit während der kommenden Sitzung. Jeder Einzelne ist zu Beginn eines Gruppenprozesses in unterschiedlichem Maße mit einer Vielzahl von Gedanken, Themen und Problemen des (Arbeits-)Alltags beschäftigt. Das Spektrum reicht von „ein drängendes Problem in die Sitzung mitbringen“ bis hin zu „ich wäre lieber zu Hause geblieben“ oder „ich habe einen Berg voll Arbeit auf dem Schreibtisch liegen“. Die Teilnehmenden sollen mit einer Anwärmübung auf ein möglichst einheitliches Arbeitslevel gebracht werden und sich mental und emotional auf ein reflexives Arbeiten einlassen.

Ein fließender Übergang besteht zwischen dem Anwärmen und der folgenden Aushandlungsphase. Supervisor und Supervisanden klären, welche(s) Anliegen

besprochen werden soll(en) und finden heraus, welches Thema, welcher Fall die Aufmerksamkeit der Gruppe hat. Beispielhaft für einen Supervisionsprozess wähle ich die Fallarbeit. Nach der Aushandlungsphase und der Entscheidung für einen Fall durch die Gruppe beginnt die eigentliche Fallarbeit. Für eine gelingende Fallarbeit sind für den Supervisor mehrere Kriterien zu berücksichtigen. Den - in der Fachliteratur immer ähnlich beschriebenen – normierten Phasenverlauf, den Blick auf die Lernphasen Ur-, De- und Re-Zentrierung des/r Supervisanden, die Fokusbildung bzw. die Fallstruktur und die Angemessenheit der gewählten Interventionen wie Passung der Methode für die Fallarbeit, den Resonanzraum der Gruppe, Kommentare des Supervisors zu bedeutenden Handlungsknoten. Ebenso ist es erforderlich, insgesamt sinnvolle und passungsfähige Übergänge zwischen den einzelnen Ebenen und Phasen herzustellen (vgl. Busse, S., Lernen am Fall – Erkenntnis in der Beratung, 2009 und Busse, S und Hausinger, B. Supervisions- und Coachingprozesse erforschen 2013). Eine gelingende Fallarbeit sollte Kreativität, Emotionalität und Spontaneität verbinden und begünstigen.

Eine Supervisionssitzung endet in der Regel mit einer Abschlussrunde in der jeder Teilnehmende, ausgenommen der Supervisor, sich beispielsweise in einem kurzen Feedback zum eigenen Befinden über gewonnene Erkenntnisse sowie der Zufriedenheit über die Sitzung äußern kann. Dies dient der Qualitätssicherung (der eigenen supervisorischen Arbeit) und der Ergebnissicherung für den Supervisanden (Festigung des Erlebten im Prozess).

In den beschriebenen Phasen können Störungen auftreten, die ihre Ursachen in unterschiedlichen Widerstandsphänomenen haben. Widerstandsphänomene zeichnen sich dadurch aus, dass ein bestimmtes Verhalten eines Supervisanden oder einer Gruppe im Supervisionsprozess beobachtet und als Widerstand wahrgenommen wird. Die folgenden Kapitel setzen sich mit dem Widerstandsbegriff, einigen Widerstandskonzepten sowie unterschiedlichen, sich teilweise ergänzenden theoretischen Ansätzen, Erscheinungsformen von Widerstand und mit dem Widerstand im Supervisionsprozess auseinander.

Auswertungssitzungen

Um einen guten Abschluss für die Supervision zu finden und um den bisherigen Prozess zu reflektieren ist es sinnvoll, nochmal auf die vergangenen Sitzungen

zurück zu blicken. In einer gemeinsamen Reflexion, die methodisch variabel gestaltet werden kann, sollte Raum für Rückmeldungen gegeben werden. Bei der Reflexion des Supervisionsprozesses sollte die Entwicklung der gemeinsamen Arbeit ebenso beleuchtet werden wie das Gelingen der Anliegen- und Auftragsklärung.

4. Widerstand

Im Supervisionsprozess spielen psychodynamische Faktoren wie Übertragung/ Gegenübertragung und Widerstandsphänomene eine Rolle. Im Folgenden konzentriere ich mich auf die Auseinandersetzung mit Letzterem. Das Vokabular über die Bedeutung des Widerstandsbegriffs ist reichhaltig und die Bereiche Politik, Gesellschaft, technische Wissenschaften oder Philosophie, in denen der Widerstandsbegriff ebenfalls eine Rolle spielt, sollen hier nicht weiter ausgeführt werden. Etymologisch bedeutet der Begriff Widerstand: „Das Wort »wider« ist synonym mit »gegen«, sodass »Widerstand« ursprünglich das Gleiche bedeutete wie »Gegenstand«, nämlich »Entgegenstehendes« oder »Hemmendes«. »Gegenstand« ist im Laufe des 18. Jahrhunderts als eine Eindeutschung für »Objekt« gebräuchlich geworden, während »Widerstand« den ursprünglichen Sinn behielt.“ (Blankertz & Doubrawa 2005, S. 338)

Der Begriff Widerstand wird in der Psychologie je nach Schule für unterschiedliche Phänomene verwandt und auf verschiedene Weise erklärt.

„Der von Freund eingeführte Begriff bezeichnet die Kraft, die sich beim Patienten der Bewusstmachung verdrängter Wünsche, Bedürfnisse und Schuldgefühle entgegensetzt. Dieser Widerstand gegen das Bewusstmachen ist letztlich ein Widerstand gegen das Wirksamwerden der Behandlung. Generell gilt, dass weniger Widerstand auftritt, wenn Therapeuten methodisch und interaktionell flexibel sind, dass ein gewisses Maß an Widerstand aber auch als Zeichen einer ernsthaften Auseinandersetzung gewertet werden und mit guten Therapieergebnissen einhergehen kann.“ (Dorsch 1998, 949)

A. Schreyögg bezeichnet in ihren Ausführungen zu Widerstandskonzepten Widerstand als „ein Sich-Sträuben von Menschen gegen die Einflüsse anderer.“ (Schreyögg 2010, 170).

In jedem Supervisionswunsch steckt die Ambivalenz, Veränderung anzustreben und zugleich abzuwehren. Wir finden in jedem Supervisionsprozess das Phänomen des „*resistance to change*“ (Lewin 1963 zit. n. H. Möller 2000, 275).

4.1 Auswahl theoretischer Widerstandskonzepte

Die Ausführungen von Schreyögg in Ihrem Lehrbuch Supervision – Ein integratives Modell zum Thema Widerstand – möchte ich hier kurz darstellen, da sie meines Erachtens einen guten Überblick über die unterschiedlichen Ansätze und über die Psychoanalyse hinaus gibt. Weiterhin benenne ich in diesem Kapitel Perspektiven der systemischen und der psychodramatischen Schulen zum Thema Widerstand.

4.1.1 Allgemeine Darstellung

Das klassische Widerstandskonzept

Im klassischen Widerstandsverständnis wird der Mensch analog zum klassischen Übertragungs-/ Gegenübertragungsmodell auf sein Tribschicksal und seine frühkindlichen Erfahrungswelten reduziert. Auch wird in diesem Ansatz der Widerstand als pathologisches Phänomen interpretiert, das ausschließlich durch die innerpsychische Dynamik eines Menschen erzeugt werde. Dieser Ansatz kommt nur für sehr spezifische Phänomene von Widerstand in Frage (vgl. Schreyögg 2010, 170).

Widerstand als Sicherheitsphänomen

In der humanistischen Psychologie wird in Bezug auf Widerstände der Blick auf das existentielle Grundbedürfnis des Menschen nach Sicherheit erweitert. Erst wenn der Therapeut Widerstand aufgrund von Sicherheitsbedürfnissen des Klienten als legitime Seinsform anerkennt und dadurch eine Form der Arbeitsbeziehung gefunden werden kann, in der beim Klienten ausreichend existenzielle Sicherheit wächst, besteht die Möglichkeit den Widerstand aufzulösen. Eine Erweiterung dieses Konzeptes findet sich im Ansatz der Logotherapie. Viktor Frankl hebt Widerstand als besonderes Potenzial des Menschen im Hinblick auf sein Sicherheitsbedürfnis hervor und fördert die Widerstandshaltung in seiner Arbeit mit dem Klienten (vgl. Schreyögg 2010, 174).

Widerstand als interaktional erzeugtes Phänomen

Neben dem Ansatz, dass Widerstände ausschließlich intrapersonaler Natur sind, steht die Auffassung, dass Widerstände als technische Widerstände aufgrund von Qualifikationsmängeln des Therapeuten auftreten können (Thomä & Kächle 1988 zit. n. Schreyögg 2010, 177).

Nach kommunikations- und hypnotherapeutischen Ansätzen entsteht Widerstand, wenn eine falsche Methode gewählt oder die gewählte Methode falsch angewandt oder eine nicht passungsfähige Arbeitsweise, ein falscher Ansatz gewählt wird (vgl. Schreyögg 2010, 178).

Widerstand als kontextuelles Phänomen

Schreyögg beschreibt unter diesem Gesichtspunkt zwei Merkmale, durch die in der Supervision situativ erzeugte Widerstände entstehen können. Die asymmetrische Rollenstruktur zwischen Supervisor und Supervisand, die Kränkungsängste hervorrufen kann und der Zwang zur Selbstöffnung, die der Supervision immanent ist (vgl. Schreyögg 2010, 180-181).

Widerstand in und gegenüber Gruppen

In Gruppentherapeutischen Modellen, in denen nicht das Individuum sondern die Gruppe als soziales System im Zentrum der Betrachtung steht, finden sich Ansätze von Bion und Pages zum Thema Widerstand. Bion sieht drei Gruppentypen (abhängige Gruppe, Kampf-Flucht-Gruppe, Paarbildungsgruppe), in denen Widerstand die Funktion der kollektiven Angstreduzierung erfüllt. Im Gegensatz zu Bion, der seine Thesen auf eine rein psychoanalytische Grundlage aufbaut, erweitert Pages den Widerstandsgedanken von Gruppen um die Theorie, dass jedes Gruppenmitglied in Konfrontation mit sozialen Kollektiven seine real gegebene Einsamkeit noch einmal erlebt. Das Verhalten der von Bion beschriebenen „Gruppentypen“ interpretiert Pages als kollektive Affekte gegen die individuelle Einsamkeit. Gruppenmitglieder müssen zur Akzeptanz ihrer Einsamkeit gelangen, dann können echte Begegnungen der Gruppenmitglieder untereinander entstehen (vgl. Schreyögg 2010, 182-183).

4.1.2 Systemische Perspektive auf Widerstandsphänomene

Schlippe/ Schweitzer interpretieren in ihrem Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung Widerstandsphänomene als Ausdruck für etwas Abgewehrtes oder

Verdrängtes, was kein Ziel typischer systemischer Therapie sei. Insofern erfolgt hier eine Umdeutung und Widerstandsphänomene werden als „berechtigte Reaktion auf ein unbefriedigendes Kooperationsangebot des Therapeuten gesehen - der etwas anderes anbietet als der Patient sucht“ gesehen „und führen meist zu einem Neuverhandeln des Behandlungsauftrages.“ (Schlippe/Schweitzer 2007, 32)

„Fürstenau zieht neben der psychoanalytischen die systemische Perspektive auf den Widerstand zu Rate: »Gefühle des Supervisors von Ohnmacht und Hilflosigkeit sind ein Zeichen dafür, dass der Supervisor etwas will, was der Verfassung des Klientensystems gegenwärtig nicht entspricht«. Er sucht die »guten Gründe«, warum sich das Team so verhält. Die positive Umdeutung erschließt »Ansatzpunkte positiver Weiterentwicklung« oder Hinweise darauf, dass »die Supervision zu beenden ist« (ebd.). Hilfreich scheint es, die Leistung eines Teams als die bestmögliche zu diesem Zeitpunkt und in dieser Situation zu verstehen. Den Widerstand zu >schmelzen< kann auch bedeuten, mit dem Team nach Erfahrungen zu suchen, in denen Widerstand nicht notwendig oder weniger stark ausgeprägt war. (Fürstenau 1998, S. 80 zit. n. H. Möller 2000, 275-276)

Widerstand entsteht immer dann, wenn ein System (Person/ Gruppe) sich einer zugemuteten Veränderung entgegenstellt. Aus systemischer Sicht kann man fragen, welche guten Gründe hat ein System, Widerstand zu erzeugen? Widerstand hat so gesehen auch immer eine systemstabilisierende Funktion.

4.1.3 Psychodramatische Perspektive auf Widerstandsphänomene

Eine psychodramatische Auseinandersetzung mit Widerstandskonzepten liefern von Ameln, Gerstmann und Kramer in Psychodrama (2009). Sie erweitern das klassische psychoanalytische Widerstandskonzept um eine mehrdimensionale Sicht auf das Phänomen. Als Grundlage für ihre Thesen dient ihnen Ammon, Ammon u. Griepenstroh (1981), Sandler et al. (1996) und Schneider 1981). In Psychodrama (2009) bilden sie fünf Kategorien von Widerstandsformen. In Anbetracht des Umfangs ihrer Ausführungen zum Thema beschränke ich mich auf die Benennung der einzelnen Formen mit kurzen Erläuterungen.

(1) Funktionaler Widerstand – Widerstände der psychischen Instanzen

Funktionale Widerstände sind intrapersonale Widerstände, die für den Klienten eine bestimmte Funktion erfüllen. Die Grundannahme hierbei ist, dass jede bedeutsame Veränderung den Gleichgewichtszustand der menschlichen Seele stört um die sie immer bestrebt ist. Formen dieser Widerstandskategorie können sein: Widerstände gegen die Aufgabe eines Gleichgewichtszustands; Widerstände gegen das Aufgeben von Gewohnheiten; Widerstände gegen das Aufgeben neurotischer Konfliktbewältigungsstrategien; Widerstände aus Angst vor dem Verlust des Therapeuten am Ende der Behandlung; Widerstände, die dazu dienen, ein konsistentes Selbstbild aufrechtzuerhalten; Widerstände gegen mögliche Beeinträchtigungen des Selbstwertgefühls; Widerstände, um ein konsistentes Fremdbild aufrechtzuerhalten/ um Schwierigkeiten im sozialen Kontext zu vermeiden

(2) Technischer Widerstand

- Als Folge eines für den Klienten unpassenden Vorgehens
- Widerstand gegen die szenische Arbeitsweise im Psychodrama

(3) Widerstand als rationale Handlungsweise

- Widerstand als situativ optimale Strategie für den Klienten, der, wenn er könnte, sich anders Verhalten und keinen Widerstand entwickeln würde.
- Widerstand als legitime Wahrung von Grenzen (z.B. der Privatsphäre)

(4) Widerstand als Kommunikationsform

(5) Widerstand als Beiprodukt der sozialen Situation

- Widerstand als Reaktion auf Normendruck
- Reaktanz
- Widerstand als notwendiges Stadium in Lern- und Veränderungsprozessen
- Widerstand als Problem in spezifischen Phasen der Beziehung zwischen Leitung und Klient

(vgl. von Ameln, Gerstmann und Kramer 2009, 288-294)

4.2 Ausdruck von Widerstand

Den Widerstand wahrzunehmen ist für die supervisorische Arbeit eine notwendige Voraussetzung. Jedoch liegt das Widerstandsphänomen immer im Auge des

Betrachters. Die Auseinandersetzung mit Widerstand beginnt u.a. mit der Frage, wie drückt sich Widerstand aus und woran kann ich ihn „fest“ machen. Widerstand drückt sich in verschiedenartiger Weise aus. Es obliegt der Interpretation des Beobachters und der daraus resultierenden Zuschreibung zur Ursache für den wahrgenommenen Widerstand. Insofern muss dem Supervisor bewusst sein, dass ein wahrgenommener Widerstand in einer Gruppe oder einer Einzelperson nicht automatisch mit der Realität der/ des Supervisanden übereinstimmt. Einen kausalen Zusammenhang herzustellen zwischen einem Ausdruck von Widerstand und der Ursache ist nicht zuverlässig möglich. Von Ameln, Gerstmann und Kramer beschreiben in Psychodrama (2009) sehr ausführlich Ausdrucksformen von Widerstand bei Einzelpersonen und in Gruppen, die ich im Folgenden in Kategorien zusammenfasse.

(1) Widerstand auf der Ebene des Individuums

Nonverbale Ausdrucksformen

Affekte, die Widerstand anzeigen Schweigen, Erröten, Zittern, Schwitzen; das Fehlen von Affekten. Körperhaltung, z.B. Starrheit, über die gesamte Sitzung, durchgehaltene Schutzhaltungen, übermäßiger Bewegungsdrang.

Verbale Ausdrucksformen

Fixierung in der Zeit, beispielsweise spricht der Klient ausschließlich über die Gegenwart, ohne auf die Vergangenheit zurück zugreifen oder umgekehrt; Sprechen über Triviales oder äußere Ereignisse; Wiederholung von Inhalten ohne Amplifikation/ Affekt/ Vertiefung der Einsicht, Vermeiden bestimmter Themen, Routinehandlungen, Vermeidende Sprache – Phrasen, Klischees, Fachwörter.

Symptomverhalten

Zuspätkommen, Versäumen von Stunden, Vergessen zu bezahlen. Häufige »fröhliche« Stunden – Ausbleiben von Symptomen und Leidensdruck als Abwehrmechanismus; Verdrängung – dem Klienten fallen keine wesentlichen Erinnerungen ein, Isolierung – Abspaltung z.B. der rationalen Erinnerung an traumatische Ereignisse von ihrem emotionalen Bezug, Widerruf von zuvor ausgedrückter Einsichten; pauschale Zweifel an der Fähigkeit des Therapeuten, den Klienten zu verstehen, Aggressionsäußerungen in verschiedener Form, Rückfälle ins Symptomverhalten, z. B. Substanzmissbrauch, Somatisierung.

(2) Widerstände in Gruppen und Organisationen

Verschiebung – Stellvertreterdiskussionen statt Auseinandersetzung mit dem eigentlichen Thema, Verschiebung vermiedener Themen auf Einzelne (Sündenbockphänomen) oder auf die Leitung, Schuld und Verantwortung wird nach außen verschoben – »Wenn die mal so ein Seminar machen würden ...«, kollektive Verhaltensmuster

Müdigkeit, Albernheit bei problematischen Themen, Harmoniestreben etc., Verständnisschwierigkeiten und Lernhemmungen, andauernde Konflikte zwischen den Teilnehmern, beständige Konfliktvermeidung, Zuspätkommen, Disziplinlosigkeit, kollektive Vermeidung bestimmter Themen, Kernfragen werden nur »hinter vorgehaltener Hand« besprochen, Beschäftigung mit Formalia statt mit Inhalten, Reden statt Handeln, Arbeitsverweigerung, Blockaden.

(vgl. von Ameln, Gerstmann und Kramer, 2009, 284-286).

5. Widerstand im Supervisionsprozess

In diesem Kapitel geht es um Widerstandsphänomene in der supervisorischen Praxis. In der Auseinandersetzung mit dem Thema Widerstand gelangt man zwangsläufig zu der Frage, wie es dazu kommt, dass ein Widerstand wahrgenommen wird. Das Erkennen eines Widerstandes im Kontext sozialer Systeme lässt sich nicht eindeutig zuschreiben wie beispielsweise der elektrische Widerstand im Ohm'schen Gesetz. Nimmt der Supervisor einen Widerstand in der Gruppe oder eines Einzelnen wahr, ist dies zuerst seine Interpretation des gerade Geschehenen. Widerstand in der Supervision ist sozusagen eine konstruierte Wirklichkeit der Person, die einen Widerstand erkennt (Supervisor) und muss nicht mit der Wirklichkeit des Supervisanden übereinstimmen. Für Supervision bzw. den Supervisor bedeutet dies, immer auch einen (selbst)kritischen Umgang mit Widerstand während des Prozesses und in der Reflexion seiner Tätigkeit zu finden. Gründe und Interpretationsmöglichkeiten für Widerstand sind vielfältig und im Vorherigen aufgezeigt. Der Einzelne bzw. die Gruppe hat in der Regel gute Gründe für das Entstehen von Widerstand. Dies gilt es zu verstehen und zu respektieren. Widerstand lässt sich, sofern er bewusst wahrgenommen wird, benennen und beispielsweise in Form eines *Sharings* für alle zugänglich machen.

Der Supervisor kann den Widerstand interpretieren und eine Hypothese für die Funktion des Widerstands anbieten. Ist es der Gruppe möglich, sich darauf einzulassen, kann eine gemeinsame Reflexion über den gezeigten Widerstand erfolgen und der weitere Umgang damit diskutiert werden. Möglicherweise ist es nicht möglich, Widerstand in einer bestimmten Situation zum Thema zu machen. Hier bietet es sich an, den Widerstand in wertschätzender Form ernst zu nehmen und dennoch unbearbeitet stehen zu lassen. Der Widerstand kann sich im Verlauf auflösen oder an anderer Stelle wieder auftreten. Hier gilt es dann zu prüfen, ob den Teilnehmenden nun ein Zugang möglich ist.

Mit Blick auf die vielfältigen Ansätze und Interpretationsformen der Widerstandsphänomene greife ich drei Formen auf um einerseits zu verdeutlichen, dass gezeigter bzw. wahrgenommener Widerstand eine Erkenntnisquelle sein kann und sich hieraus Entwicklungschancen für den weiteren Prozess ergeben können. Andererseits sollte es dem Supervisor im Vorfeld und während eines Supervisionsprozesses bzw. einer Sitzung gelingen, sein methodisches Arbeiten den Bedarfen und Anliegen der Supervisanden anzupassen. Er sollte Sorge dafür tragen, dass die Grundlage der supervisorischen Arbeit auf einer gemeinsamen Zielsetzung beruht, um das Entstehen von Widerständen zu minimieren. Die Widerstandsform mit dem größten Handlungsspielraum für den Supervisor erscheint mir diesbezüglich der technische Widerstand. Er kann im Vorfeld und während des Prozesses direkten Einfluss auf didaktisches und methodisches Vorgehen in der Supervision nehmen. Irmgard Wallner spricht in ihrem Praxisbericht „Widerstand und Akzeptanz im Gruppencoaching von Führungskräften“ (vgl. I. Wallner 2000) in diesem Zusammenhang von Widerstand gegen die Seminardidaktik. Ebenso von Bedeutung für den supervisorischen Prozess erscheint mir die Auseinandersetzung mit möglichen Widerstandsformen gegen die supervisorische Leitung. Auch hier hat der Supervisor die Möglichkeit, in Teilen direkten Einfluss zu nehmen. Widerstand gegen Lern- und Veränderungsprozesse scheinen dem Supervisionsprozess immanent zu sein, da die Reflexion des eigenen Handelns in der Regel mit Veränderung einhergeht. Widerstände in Lern- und Veränderungsprozessen sind nicht nur nicht vermeidbar, sondern können nützlich und notwendig für den Fortschritt des Prozesses sein. Von Ameln u.a. schreiben in Psychodrama „Wittmann u. Wittmann (1986, S. 226) meinen, »... dass am Widerstand entlang gelernt wird«. Sie empfehlen daher, die

eigene Intervention so abzustimmen, dass sie nicht das »Risiko« von Widerständen minimiert, sondern bewusst Widerstände provoziert und die Klienten an den widerstandsbesetzten Punkt der optimalen Lernmöglichkeiten führt, ohne diesen zu schädigen oder längerfristige Meidungen auszulösen.“ (zit. von Ameln u.a., 2009, Psychodrama, S. 294).

5.1 Technischer Widerstand

5.1.1 Problemstellung

Diese Form des Widerstandes bezieht sich insbesondere auf Art und Umsetzung der Methodenwahl in der Supervision. Ist der Ansatz, mit dem ich arbeite passend für die Gruppe? Ist es der richtige Zeitpunkt für diese Methode bzw. ist meine Intervention angemessen? Möglicherweise werden die Supervisanden von dem gewählten Sprachniveau, den gewählten Methoden über- oder unterfordert. Sind die Erwartungshaltungen der Supervisanden deckungsgleich mit dem, was das Format Supervision ihnen liefert.

5.1.2 Ursachen und Intervention

Um technischen Widerstand im Supervisionsprozess zu vermeiden bzw. möglichst gering zu halten, sollte bereits im Vorfeld eines Prozesses geprüft werden, ob die Vorgehensweise mit den Bedingungen und der Kultur vor Ort abgeglichen und ob die Rahmenbedingungen für ein gutes Arbeiten gegeben (Ort, Zeitrahmen, Materialien) sind.

Der Beginn eines Supervisionsprozesses ist für Supervisanden und Supervisor mit Unsicherheit verbunden. Insbesondere dann, wenn für die Teilnehmenden das Format Supervision neu ist. In dieser Phase ist es besonders wichtig, dass Supervision den Teilnehmenden eine Orientierung gibt und eine klare Struktur erkennbar ist. Je besser es an dieser Stelle gelingt, die Rollen von Supervisor und Supervisand, das methodische Arbeiten, die Möglichkeiten und Ziele von Supervision darzustellen und für die Teilnehmenden verständlich zu machen, trägt dies dazu bei, Unsicherheiten zu minimieren und damit auch Widerstand zu reduzieren. Die Erwartungen und Ziele der Supervisanden müssen in der Supervision gleichwertige Berücksichtigung finden wie die Vorstellungen des Auftraggebers. Je besser es zu Beginn gelingt, die Erwartungen und Ziele der

Supervisanden herauszuarbeiten, desto erfolgreicher kann der Prozess gelingen. Ein gelungenes Kennenlernen von Supervisanden und Supervisor schafft eine gute Basis für das gemeinsame Arbeiten. In dieser Phase kann der Supervisor sich noch einmal vorstellen, seine Rolle und seine Arbeitsweise für die Teilnehmenden erlebbar machen (vgl. I. Wallner 2000, 154-155).

Neben allgemeinen organisatorischen Dingen sollten Regeln über die zukünftige Zusammenarbeit der Gruppe besprochen werden. Insbesondere sollte der Supervisor zu Beginn deutlich machen, dass es einen Unterschied zu anderen Formaten gibt und er kein Lehrender ist, der die Teilnehmenden mit Wissen versorgt, sondern dass Supervision von den Anliegen der Supervisanden lebt. Nicht jeder Supervisand wird gleichwertig motiviert der Supervision gegenüber stehen. Das bedeutet gerade zu Beginn für die Teilnehmenden erfassbar zu machen, was „kostet“ mich Supervision und was bringt sie mir. Denn nur bei jemandem, der einen subjektiv größeren Gewinn für sich sieht im Vergleich zum Preis den er dafür zahlt, ist mit weniger Widerstand im Supervisionsprozess zu rechnen. In der Regel ist es gerade für supervisionsunerfahrene Teilnehmende eine neue Erkenntnis, wenn Supervisionsinhalte durch sie selbst generiert werden sollen. Sich über Anliegen zu äußern, Konflikte und Probleme zu benennen ist oft zu Beginn eine Überforderung und kann sich in Teilnahmslosigkeit und Desinteresse äußern. Hier ist eine gute Heranführung zum reflexiven Arbeiten erforderlich und mit der Frage verbunden, wie ich die Motivation zur Reflexion wecke. Der Gedanke, dass alle Teilnehmenden aus einer echten, intrinsischen Motivation an Supervision teilnehmen ist eher ein theoretisches Konstrukt. Meine diesbezüglichen Erfahrungen mit einer Teamsupervision, die ich im Rahmen der Supervisionsausbildung sammeln konnte, fasse ich beispielhaft im Folgenden zusammen.

Hintergrund für den Auftrag war das Anliegen eines Unternehmens, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des betriebseigenen Call Centers Supervision zu installieren, um eine angemessene Umgangsform mit aggressiven Kundentelefonaten zu finden und Deeskalationsstrategien zu entwickeln. Das Format Supervision war für die Organisation und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu. Insofern stand das Heranführen an supervisorisches Arbeiten für mich an erster Stelle. Eine Supervisionseinheit dauerte drei Zeitstunden mit 15 Minuten Pause. Die erste Sitzung war durch das gegenseitige Vorstellen und

Kennenlernen der sechs Teilnehmerinnen untereinander (aus verschiedenen Teams wurde vom Arbeitgeber jeweils eine Person für die Supervision ausgewählt), dem Vorstellen des Formates Supervision, darstellen und klären von Rahmen und Setting sowie ein anschließender Austausch über mögliche Themen und Anliegen in der Supervision geprägt. Als Anwärmübung für die zweite Sitzung wählte ich eine Bühne mit drei leeren Stühlen. Ich bat die Teilnehmerinnen nacheinander jeden Stuhl zu besetzen und jeweils etwas zu ihrer aktuellen Situation in den Rollen "Ich als Mitarbeiterin der Organisation, ich als Beraterin am Telefon, ich als Privatmensch" zu erläutern. Die Teilnehmerinnen konnten sich schnell auf die Rollen einlassen. Es gelang den Teilnehmenden, die eigene Situation zu reflektieren und die Gruppe erhielt dadurch eine gemeinsame Basis für mögliche Themen und Probleme. Ziel war hier die Informationsvermittlung und das „Erforschen“ des erlebten IST-Zustandes im eigenen Arbeitsbereich. In der dritten Sitzung ergab sich nach dem Anwärmen die Situation, dass die Teilnehmerinnen aus verschiedenen Gründen kein Anliegen einbringen konnten. Hier gelang es der Gruppe, mich unbewusst in die Rolle des Seminarleiters zu drängen der nun einen Vortrag über verschiedene Anrufertypen und angemessene Umgangsformen mit entsprechenden Kunden hält. An dieser Stelle wäre eine Amplifikation, wie sie Jörg Fengler in seinem Artikel „Kritische Augenblicke in der Supervision“ beschreibt, der sicherlich bessere Anschluss gewesen. Dass es kein Anliegen/ kein Thema gibt zum Thema zu machen und sich die möglichen guten Gründe dafür anzuschauen. Mit der Auseinandersetzung über verschiedenartigste Motive für den bewussten oder unbewussten Widerstand kann es gelingen eine Klärung zu ermöglichen, Widerstand zu reduzieren und Anliegen und Themen freizulegen (vgl. J. Fengler 2010, 79).

Ist der Supervisionsprozess soweit vorangeschritten, dass die Gruppe arbeitsfähig im Sinne von Einlassen auf Anliegen und Themen sowie ein Bewusstsein für reflexives Arbeiten geschaffen werden konnte, kann das Arbeiten am Problem- und Lösungsraum beginnen. Für den Supervisor bedeutet dies, wiederum zu Beginn den Teilnehmenden eine klare Orientierung für das Kommende zu ermöglichen. Die einzelnen Phasen der Fallarbeit geben hierbei eine Struktur vor, die der Gruppe einen sicheren Rahmen liefert. Für den Supervisor besteht die Aufgabe darin, methodisch sauber zu arbeiten und für die Inhalte offen zu sein.

Weiterhin ist es für den Prozess hilfreich, mit einem erweiterten Methodenspektrum zu arbeiten, das über die klassische kollegiale Fallberatung bzw. dem aus dem systemischen Ansatz kommenden *Reflecting Team* hinausgeht (vgl. I. Wallner 2000, 157). Arrangements aus dem Psychodrama wie Rollentausch, Vignette, Systemaufstellungen und Skulpturen bieten die Möglichkeit, das Erleben des Falleinbringers spürbar zu machen. Der Fall wird auf verschiedenen Ebenen erfahren und erweitert den Möglichkeitsraum für Lösungen. Durch das Erleben der Supervisanden einer gut durchgeführten und für sie gewinnbringenden Fallarbeit können sich Widerstände, die durch das „sich öffnen und zeigen vor der Gruppe“ in meist emotional problematischen beruflichen Situationen entstehen, relativieren.

5.2 Widerstand gegen den Supervisor

5.2.1 Problemstellung

Diese Form des Widerstands kann das supervisorische Arbeiten behindern und besteht oder ergibt sich zwischen Supervisand und Supervisor oder zwischen der Gruppe und Supervisor. Ausdrucksformen für den Widerstand können völlig unterschiedlich sein und sind immer im Kontext des Geschehens zu bewerten. Beispielsweise kann diese Widerstandsform durch eine völlige Passivität des Supervisanden ihren Ausdruck finden oder aber in einer offen geäußerten, bewertenden, möglicherweise feindlichen Haltung dem Supervisor gegenüber zutage treten.

5.2.2 Ursachen und Intervention

Gründe für das Entstehen von Widerstand gegen den Supervisor können u.a. Antipathie, Konkurrenz, eine Grenzverletzung oder auch Rollenübertragung im Sinne von Autoritätsübertragung sein. Bei auftretendem Übertragungswiderstand aufgrund von Vorurteilen und Antipathie gegenüber dem Anderen gilt es, entsprechende Zuschreibungen und Emotionen zuzulassen und einen konstruktiven Umgang im gemeinsamen Miteinander zu finden. Es gibt Faktoren, die es dem Supervisor im Vorfeld und während des Prozesses ermöglichen, Einfluss auf das Entstehen von Widerstand zu nehmen. Beginnend mit einer klaren Auftragsklärung zwischen Auftraggeber, Supervisand und Supervisor kann

der Supervisor das Entstehen von Widerstand minimieren, indem er achtsam ist bei der Entscheidung für einen Auftrag. Er sollte prüfen, ob er das passende Profil für die angefragte Supervision mitbringt. Abhängig von der Art der Anfrage, der Feldkompetenz, dem Erfahrungswissen, der fachlichen Qualifikation, einem zu ihm passenden Methodenrepertoire und dessen angemessenen Einsatzes kann der Supervisor entstehenden Widerstand beeinflussen. Jedes Arbeitsfeld hat gewisse Umgangsformen die sich in Sprache und Äußerlichkeiten ausdrücken. Ein Anpassen an die unterschiedlichen Bedingungen und Kulturen in verschiedenartigen Arbeitsbereichen verbunden mit einem authentischen Auftreten kann dazu beitragen, Widerstand zu verhindern. Eine Grundhaltung in der supervisorischen Arbeit sollte die Wertschätzung gegenüber den Supervisanden sein. Ein vertrauensvolles Miteinander fördert das Einlassen auf schwierige Themen. Um Widerstand aufgrund von Verletzungen oder Überforderungen zu vermeiden, sollte der Supervisor sensibilisiert für sein Verhalten und sich seiner Wirkung bewusst sein. Fühlt sich ein Supervisand verletzt, ist es wichtig eine Form zu finden, die es ermöglicht, das Geschehene gemeinsam zu reflektieren um die vertrauensvolle Arbeitsbeziehung wieder herzustellen. Erzeugt das Vorgehen des Supervisors bei den Supervisanden Widerstand ist es sinnvoll, das eigene Handeln zu erläutern. Zwar ist es im Prozess nicht immer sinnvoll eine Intervention bereits im Vorfeld zu „zerlegen“, Transparenz schafft jedoch Orientierung in der Arbeit und Verständnis für das Handeln des Supervisors (vgl. I. Wallner 2000, 159-160).

5.3 Widerstand gegen Veränderung

5.3.1 Problemstellung

Widerstand gegen Veränderungsprozesse ist dem Supervisionsprozess immanent, da die Reflexion des eigenen Handelns oft mit Veränderung einhergeht. Der Veränderung der Einstellung und des Verhaltens geht oft ein Erkenntnisgewinn durch Rückmeldung/ Kritik von außen voraus. Individuell unterschiedlich ist der Umgang mit Kritik, abhängig auch von der Art des Feedbacks. Sind Kränkungen, Verletzungen und Ärger mit der Auseinandersetzung über die eigene Rolle bzw. dem Selbst verbunden, drückt sich dies in Widerstand aus.

Erkenntnisgenerierend ist während der Supervision der dreischrittige Zentrierungsprozess der Ur-, De- und Rezentrierung (vgl. S. Busse, 2009, S. 14 f.). „So ist beim Lernen (Verändern allgemein) von der Gleichzeitigkeit destabilisierender und stabilisierender respektive von konservierender und progressiver Kräfte auszugehen, woraus Lern- und Veränderungsbedürfnisse und zugleich Lernwiderstände resultieren können, die im Beratungsprozess berücksichtigt und kanalisiert werden müssen“ (Busse, Hansen, Lohse, 2013, S. 23).

Veränderungen im Team- bzw. Organisationsgefüge können Ängste und Widerstand durch den möglichen Verlust von Privilegien, personellen und materiellen Ressourcen hervorrufen. Hier kann das Festhalten wollen an Gewohntem Ausdruck von Widerstand gegen Veränderung sein. Ebenso kann eine hohe Identifikation mit Geleistetem und Erarbeitetem zum Widerstand gegen Veränderung führen. Auch eine empfundene Einengung subjektiver Freiheitsspielräume aufgrund von Veränderungsprozessen kann zu Widerstand führen.

5.3.2 Ursachen und Intervention

In der Physik ist die Veränderung eines Zustandes nur möglich, wenn Energie hierzu freigesetzt wird. Im übertragenen Sinn bedeutet dies, eine Veränderung meiner Haltung und meines Tuns sind damit verbunden, dass dies mich etwas kostet: Mühe, Energie, Zeit. Dies wiederum investiere ich nur nachhaltig, wenn ich die Veränderung als notwendig und sinnvoll erachte und sie mir attraktiv erscheint. Der Gewinn muss höher sein als der Preis, den ich dafür zahle. Das Gewohnte gibt dem Einzelnen Verhaltens- und Selbstsicherheit. Erst wenn der Vorteil von Veränderung ersichtlich und nachempfunden werden kann, ist der Schritt aus der Komfortzone in die Wachstumszone „gehbar“ (vgl. Lernzonen-Modell nach Senninger in Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen, S.3). Im Beratungsprozess sind Veränderungsbedürfnisse und resultierende Veränderungswiderstände nicht nur zu berücksichtigen, es gilt auch mit ihnen zu arbeiten. Wann erscheint Veränderung notwendig und an welcher Stelle genau bei mir? Voraussetzung für Veränderung ist ein Erkenntnis- und Einsichtsgewinn. Mit Blick auf die Ur-, De- und Rezentrierung im Beratungsprozess befindet sich der

Ratsuchende zu Beginn einer Beratung in einem ambivalenten Zustand. Es gibt eine subjektive Notwendigkeit etwas zu verändern und gleichzeitig ist Veränderung gewagt. Das Verlassen eines bekannten, relativ stabilen und somit sicheren Zustands ist riskant, da das „Neue“ unbekannt und noch unsicher ist. Aufgabe von Supervision ist es, diese Phase der Urzentrierung beschreib- und verstehbar zu machen, damit der Ratsuchenden den nächsten Schritt im Beratungsprozess, die fragile Phase der Dezentrierung, möglichst angstfrei und ohne Widerstand gehen kann. Von Bedeutung ist in dieser Phase zum Einen, ob es dem Berater gelingt, dezentrierende Perspektiven zu entwickeln und zum Anderen, ob der Ratsuchende sich auf das unsichere Terrain einlassen kann und den bisherigen „Handlungsort“ kognitiv und emotional verlassen und das unsichere Terrain begehen kann. In dieser Phase erfolgt eine Perspektivenerweiterung auf kognitiver und emotionaler Ebene, quasi eine Exploration in bekanntes, aber nicht betretenes oder bisher unbekanntes Gebiet. Dieser Prozessabschnitt ist für den Klienten kreativ und von Neugier geprägt, aber auch instabil und unsicher. Entwickelt sich im Beratungsprozess zu großer Widerstand gegen das weitere „Voranschreiten und Verlassen“, führt diese Phase zurück zur relativen Sicherheit der Urzentrierung, die in diesem Moment benötigt wird. Eine neue, veränderte Sicherheit kann der Ratsuchende beim nächsten Übergang in die Phase der Rezentrierung entwickeln. Ob dieser Übergang trotz möglicher Veränderungswiderstände gelingt, hängt davon, ob eine „Gebietserweiterung“ oder „Neuentdeckung“ vollzogen werden konnte und ob sich ein emotional und kognitiv stabiles Gefüge, in dem neuer Handlungsspielraum für den Ratsuchenden entstanden ist, herstellen lässt (vgl. Busse, Hannsen, Lohse, 2013, S. 24-25).

Damit Veränderung möglich ist, müssen Rückmeldungen der Supervisanden an den Ratsuchenden in der Form erfolgen, dass sie für den Betroffenen annehmbar sind und nicht verletzend. Supervision hat hier für eine entsprechende Umgangskultur zu sorgen und dafür, dass jeder sich in einem geschützten Rahmen sieht, der Veränderung zulässt. Veränderungswiderstand kann auch dann auftreten, wenn die Veränderung nicht in der eigenen Person zu suchen ist, sondern wenn Veränderungen struktureller Natur sind, beispielsweise Veränderungen im Gefüge einer Organisation, die sich auf das Individuum auswirken. Dieser Widerstand gegen Veränderung - in der Psychologie als

Reaktanz bezeichnet (vgl. Dorsch, S. 719) - nimmt an, dass Menschen, die sich von außen in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt fühlen, danach streben, diese Handlungsfreiheit, faktisch oder in ihrem subjektiven Erleben, wiederherzustellen. „Gerade in Arbeitsfeldern, bei denen Menschen unfreiwillig Veränderungsprozessen unterworfen sind, kann sich Reaktanz in massiven Widerstandsreaktionen äußern.“ (van Ameln, S. 294). Für Supervision bedeutet es daher zu fragen, welche Bedingungen lösen Reaktanz aus und kann man sie verändern bzw. wie ist es unter den gegebenen Bedingungen möglich in einer guten Balance zu sein. „Deutung, kognitives *Reframing* von Einschätzungen (*appraisal*), Veränderung emotionaler Bewertungen (*valuation*), aber auch Veränderungen in äußeren Rahmenbedingungen sind hier nützliche Strategien“ (zit. Petzold, H., 2007, S. 414).

Beispiel einer Einzelsupervision zum Thema Veränderungsprozess

Ich habe das folgende Beispiel (gekürzt und in Auszügen) ausgewählt, da sich hier meines Erachtens gut abbildet, in welcher Ambivalenz man sich befinden kann, wenn Veränderung erwünscht ist und gleichzeitig Widerstand eine große Hürde darstellt.

In der Einzelsupervision ging es um eine 53-jährige Frau (Frau B.), die aufgrund zu hoher Belastung im beruflichen und privaten Bereich arbeitsunfähig wurde. Anliegen: Hilfe bei der Bewältigung ihrer Situation. Sie möchte die Arbeitsunfähigkeit beenden. Hintergrund: Frau B. arbeitet Vollzeit als Angestellte und nebenher noch als Herrensneiderin für einen festen Kundenstamm. Weiterhin kümmert sie sich um ihren 2-jährigen Enkel, da ihr ältester Sohn, 31 Jahre, alleinerziehend ist und auch in Vollzeit im Schichtbetrieb arbeitet. Frau B. übernimmt die Rolle als Ersatzmutter ca. für die Hälfte eines Monats. Weiterhin kümmert sie sich gänzlich alleine um den gemeinsamen Haushalt und macht Termine für ihren Mann wenn es um Arztbesuche o.ä. geht. Die Unterbringung der Schwiegereltern in einem Pflegeheim vor einem Jahr hat sie alleine organisiert. In einer Aufstellungsarbeit (2. Sitzung) mit Holzfiguren lasse ich Frau B. ihre Belastungen aufstellen. Vier Holzfiguren stehen um sie herum. Diese stehen für die Aufgaben: sich um ihren Enkel zu kümmern, ihren Job, der Nebenerwerb und die Schwiegereltern. Ich bitte sie, die Belastung über Entfernungen darzustellen. Hierbei wird schnell deutlich, dass der Größte

Belastungsfaktor das Enkelkind ist. Ich gehe mit ihr die einzelnen Figuren durch. Pflegeeltern und NÄhen sind eigentlich nicht relevant und bedeuten keinen Stress, außer dass es Zeit kostet. Die Arbeit ist für sie eine große Last. Dies aufzugeben scheint ihr jedoch unmöglich. Sie definiert sich sehr über ihre Arbeit und wäre aus ihrer Sicht nicht glücklich mit einer Kündigung. Sie ist sich sicher, danach wieder etwas anderes zu suchen. Offensichtlich ist eine Figur sehr nah an ihr dran: ihr Enkelkind. Sie stellt fest, dass dies mit Abstand ihre größte Belastung darstellt. Wenn das Kind bei ihr ist, hat sie nachts wenig Schlaf. Das Sorgerecht liegt beim Vater, die leibliche Mutter hat Alkoholprobleme und sei niemand, dem man das Kind guten Gewissens überlassen könne. Die Mutter sieht ihr Kind zu bestimmten Besuchszeiten und nur, wenn der Vater dabei sei. Somit übernimmt Frau B. die Mutterrolle und kümmert sich an 14 Tagen im Monat um das Kind. Ich bitte Frau B. die Figuren so zu stellen, damit sie das Gefühl hat, mit der Belastung umgehen zu können. Sie nimmt das Enkelkind weg und das *Setting* passt für sie.

Frau B. erwartet meines Erachtens von mir eine Lösung für ihr Problem, ohne dass sie etwas verändern muss bzw. eine Lösung, die sie selbst nichts kostet - nach dem Motto: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass!“ Nach der dritten Sitzung bricht Frau B. die Supervision ab. Ursachen für die Arbeitsunfähigkeit, ein Burnout oder Depression von Frau B. liegen sicherlich in ihrer Persönlichkeit verankert. Auch die Frage, ob Supervision das passende *Setting* ist, habe ich an anderer Stelle thematisiert.

Ich habe diese Zusammenfassung eines Supervisionsprozesses ausgewählt, weil er meines Erachtens aufzeigt, dass es für einen Veränderungsprozess Zeit und Akzeptanz braucht, dass Veränderung zunächst unangenehm und auch schmerzhaft sein kann. Meine Hypothese ist, dass Frau B. in ihrer Situation nicht in der Lage und bereit dazu war, eine Veränderung im System vorzunehmen. Möglicherweise trug der sekundäre Krankheitsgewinn, den sie durch die Betreuung des Enkelkinds als Oma und als „Mutter“ hat, dazu bei.

6. Zusammenfassung – Rückblick auf Fragestellung

Ich denke, dass meine Eingangsfragen im Rahmen dieser Arbeit von mir beantwortet werden konnten. Zusammenfassend gehe ich nochmals auf die verschiedenen Punkte ein:

- Keine Themen in der Supervision

Für ein supervisionsunerfahrenes Gefüge mit der Frage zu konfrontieren, warum sie heute kein Anliegen mitbringen bzw. kein Thema benennen können sicherlich nicht angemessen. Diese Form kann in einer gewachsenen, vertrauensvollen Arbeitsbeziehung von Supervisor und Supervisanden durchaus hilfreich für den weiteren Prozess sein. Der Supervisor kann auch anbieten, die nun frei zur Verfügung stehende Zeit zu nutzen, um einmal lauter Dinge zu tun, die dem eigenen Wohlbehagen und der Erholung dienen. Weiterhin kann der Supervisor selbst einen Fall vorstellen. Alternativ bietet sich in der gemeinsamen Auseinandersetzung über die Frage nach einem bzw. keinem Anliegen oder (k)einem Thema die Beleuchtung, Sichtbar-Machung mehrerer alternativer Deutungen der Supervisanden an, von denen die eine oder die andere oder die dritte richtig und passend sein kann.

- Zwangskontext

Zur Teilnahme an einer Supervision Verpflichtete reagieren oft mit Skepsis und Misstrauen. Diese Reaktanz ist sicherlich nachvollziehbar. Für Supervision bedeutet es, diese Haltung zu respektieren und eine gemeinsame Zielsetzung für die weitere Zusammenarbeit zu finden. Bedeutsam ist die Frage, in welchem Kontext der aktuelle Supervisionsprozess zustande gekommen ist. Um einer zu starken Abwehr zu begegnen empfiehlt es sich, den Prozess mit einfachen Fragen nach dem Arbeitsalltag des Supervisanden sowie seinen wichtigsten Tätigkeiten zu beginnen. Was ist erleichternd oder belastend, angenehm oder unangenehm sowie Fragen nach der Qualifikation, nach Mitarbeitern und Vorgesetzten. Auf diesem Wege ist eine Herstellung des Rapports möglich. Gleichzeitig kann es durchaus hilfreich sein, eine Haltung zu begünstigen, die verordnete Supervision als sinnvoll und zur Arbeit dazugehörig sieht. Genauso wie Teambesprechungen oder Klausurtagungen als integraler Bestandteil der Arbeit im Allgemeinen akzeptiert sind, kann auch Supervision dazugehören. Die Wertschätzung für

Supervision und die Supervisanden drückt der Arbeitgeber (in der Regel Auftraggeber) nicht nur durch das Beraterhonorar aus, sondern auch die Arbeitszeit, die er zur Verfügung stellt. Nur wenn das Dreiecksverhältnis von Supervisor, Supervisand und Auftraggeber in einer guten Balance ist, kann ein Supervisionsprozess gelingen.

- Formen von Widerstand

Ich habe in der vorliegenden Arbeit ausgewählte Formen von Widerstand vorgestellt, den technischen Widerstand, Widerstand gegen die Leitung und den Widerstand im Veränderungsprozess. Die Ursachen und Interpretationsmöglichkeiten für wahrgenommenen Widerstand sind vielfältig. Eine selbstkritische Auseinandersetzung in der supervisorischen Praxis mit dem Thema und der Frage nach Quellen für den Widerstand sollte mit der Frage nach der Angemessenheit der Methodenwahl des Supervisors beginnen. Liegt eine einheitliche und von allen Beteiligten gewünschte, transparenten Zielsetzung für die gemeinsame Arbeit vor? Sind diese sogenannten technischen Widerstandsformen im Bewusstsein des Supervisors, können weitere Hypothesen über die Funktion des wahrgenommenen Widerstands erfolgen. Grundsätzlich stellt sich mir die Frage, ist eine „widerstandslose“ Teilnahme an und während der Supervision überhaupt möglich und wünschenswert? In meiner Tätigkeit als Supervisor werden mir immer wieder Widerstände begegnen. Diese zu erkennen, anzuerkennen und die „Widerstandsenergie“ gemeinsam mit den Klienten zu akzeptieren und die verschlüsselten Botschaften zu nutzen sehe ich als eine widerkehrende Aufgabe.

7. Literaturverzeichnis

Busse, S. (2009) Lernen am Fall – Erkenntnis in der Supervision, in Supervision – Mensch Arbeit Organisation, 1.2009, Beltz Verlag.

(Busse, Hansen, Lohse (2013, S. 23) – Methodische Rekonstruktion von Wissen in Supervisionsprozessen in Busse, Hausinger – Supervisions- und Coachingprozesse erforschen, Hg. Busse (u.a.), Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen

Busse, S. Settings und Formen (2011) Handreichung BASTA e.V., Leipzig

Dorsch (1998) Psychologisches Wörterbuch, Häcker, H. & Stapf K.H. (Hg.) 13. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern.

Möller, H. (2000) Merkmale guter Supervision – Schlussfolgernde Gedanken zu den Ergebnissen eines Forschungsprojektes, in Freie Assoziation. Psychoanalyse-Kultur-Organisation-Supervision, Hg. Ullrich (u.a.), Daedalus Verlag, Münster.

Petzold, H. (2007) Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung - Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Pühl, H. (1990) Handbuch der Supervision – Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation, Edition Marhold im Wissenschaftsverlag Volker Spiess GmbH, Berlin

Pühl, H. (1994) Handbuch der Supervision 2, Edition Marhold im Wissenschaftsverlag Volker Spiess GmbH, Berlin

Rappe-Giesecke, K. (2008) Supervision für Gruppen und Teams, 4. Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.

Ritscher, W. (1996) Systemisch-psychodramatische Supervision in der psychosozialen Arbeit, 1. Auflage, Eschborn bei Frankfurt am Main

Schreyögg, A. (2010) Supervision – Ein integratives Modell, 5. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

von Ameln, F. / Gerstmann, R. / Kramer, J. (2009) Psychodrama, 2. Auflage, Springer Medizin Verlag, Heidelberg.

von Schlippe, A. / Schweitzer, J., (2012) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I, Das Grundlagenwissen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

von Schlippe, A. / Schweitzer, J., (2007) Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung II, Das störungsspezifische Wissen, 2. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Wallner, I, (2003) Widerstand und Akzeptanz im Gruppencoaching von Führungskräften – Ein Praxisbericht, in Gruppendynamik und Organisation, 34. Jahrgang, Heft 2, S. 147-165

Blankertz, S. & Doubrawa, D. (2005) Lexikon der Gestalttherapie, Peter Hammer Verlag, Wuppertal, <http://www.gestalttherapie-lexikon.de/widerstand.htm>

Fengler, J. (2010) Keine Themen – viele Themen: Kritische Augenblicke in der Supervision, in FoRuM Supervision - Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision, Heft 36 - Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung
<http://fs.ub.uni-bielefeld.de>

Selbständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen habe, sind als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Ottmar Oestreich